



**Universidade  
Europeia**

**LAUREATE** INTERNATIONAL UNIVERSITIES

---

# Reconfigurações Sectoriais: Últimos 20 Anos em Portugal

---

Mestrado em Estratégia Empresarial

Orientador da Dissertação: Professor Doutor José Manuel da Fonseca

**Raquel Alexandra Silva Moreira**

50030606

Lisboa, 15 junho 2015



Universidade  
Europeia

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

---

# Reconfigurações Sectoriais: Últimos 20 Anos em Portugal

---



## Declaração de autoria

*O conteúdo deste relatório é da exclusiva responsabilidade do(a) autor(a). Mais declaro que não incluí neste trabalho material ou dados de outras fontes ou autores sem a sua correta referência. A este propósito declaro que li o guia do estudante sobre o plágio e as implicações disciplinares que poderão advir do incumprimento das normas vigentes.*

---

Data

---

Assinatura

## **Agradecimentos**

A realização de uma dissertação é o resultado da dedicação, do esforço, do empenho, da paciência, da esperança, das insónias, das lágrimas e do sorriso do investigador. Porém, esta aventura não encena apenas com a personagem principal e, por isso faço questão de salientar todas as pessoas que foram importantes na motivação para este trabalho e que garantiram que este sonho se concretiza-se:

Ao orientador **Professor Doutor José Manuel Fonseca**, por toda a sabedoria e conhecimento transmitidos no decorrer deste mestrado, pelas suas aulas motivadoras, que proporcionaram o incentivo necessário para que o objetivo fosse cumprido. O seu auxílio foi essencial na escolha do tema bem como na determinação que toda a investigação exigiu. OBRIGADA.

Ao **Professor Miguel Portugal**, que poderei dizer? Um OBRIGADA. Por todos os dias em que me ouviu e me ajudou na concretização desta investigação e em todos os detalhes. Sem dúvida um bom psicólogo para os momentos difíceis e sempre com a atitude positiva e incentivadora que me levou a acreditar que era fácil. Bastava querer.

Ao meu maravilhoso namorado **João Pereira**, que sempre me apoiou em toda a vida académica, mais uma vez superaste as expectativas. Por toda a paciência e dedicação que me prestaste e que continuas a presentear todos os dias! Por toda a ajuda nos mais pequenos e grandes pormenores e que foram essenciais na realização de toda esta investigação. Obrigada por poder contar contigo mais uma vez! Sou-te muito grata.

À minha querida e sempre amiga **Fabiana Pereira**, quem me colocou nesta posição: a de frequentar o mestrado! Tinhas razão! Para quê parar. Obrigada por toda amizade e carinho que dedicaste ao longo deste percurso de dois anos. Foste sem dúvida um exemplo a seguir! Demonstraste-me que nada era impossível com o teu exemplo de vida. És a minha companheira desta batalha e contigo saí vitoriosa.

Ao meu presente e sempre recordado amigo **André Piedade**, dedico a ti este trabalho porque sei que ficarias feliz se pudesses presenciar este momento fisicamente, assim como eu ficaria. Acompanhaste vários momentos desta aprendizagem! Este é mais um e não me poderia esquecer de ti – Amigo! Pelo teu esforço e por todos os momentos que presenciaste na minha vida este é mais um de felicidade.

À minha Família:



- **Queridos Pais** – Obrigada pela educação ao longo da vida, solidariedade prestada e apoio e carinho que sempre se sentiu, apesar da distância, foram muito importantes.

- Irmãos – **Hugo, Filipa, Babi**, porque sempre se mostraram atentos e apoiaram. Filipa obrigada pela dedicação.

- Tios – **Tia Beta e Christian**, sem a vossa ajuda não teria condições para iniciar esta nova fase. Obrigada por acreditarem em mim e no meu futuro. Sem vocês era impossível!

- **Avós** – Que me acompanharam na vida académica incondicionalmente.

- **Sogrinhos e Pedro** – Sempre dedicados em perceber se estava bem e a conseguir atingir os resultados esperados.

Às amigas que sempre me ouviram:

- **Joana** – por todas as palavras que me disseste e pelo teu carinho e amizade que foram crescendo ao longo desta fase! Consegues ser muito querida. Surpreendeste-me sem dúvida.

- **Karen** – pela pessoa amiga, simpática e prestável que és e sempre serás! Está-te no sangue.

Ao excelente grupo de amigos da vida académica e afins:

- **João Pereirinha** – pela ajuda prestada ao longo de muitas dúvidas e claro pelo teu feitiozinho! No fundo és uma pessoa extremamente amigável e prestável com que se pode contar para tudo. Azeitona.

- **André Alexandre** – pela paz de alma que és e pelo teu estilo sempre descontraído, proporcionas-te muitas vezes momentos de ânimo sempre acompanhados de uma palavra amiga.

Às pessoas mais importantes que trabalharam comigo e que foram sempre muito prestáveis, amáveis e pacientes:

- **Liliana Fraga** – sempre divertida e muito positiva, transmitiste-me confiança.

- **Alfredo Pereira** – pelo teu humor negro característico, conseguiste proporcionar-me 799 momentos muito engraçados e descontraídos, mesmo nos picos de maior stress. Na maior parte do tempo da minha vida académica foste meu chefe e amigo e ajudaste-me a conciliar a vida militar com a académica. Obrigada.



- **Fernando Rosa** – pelo capacidade de compreender e ajudar! Enquanto chefe foi muito importante a “liberdade” que me foi proporcionada de forma a conseguir atingir os meus objetivos.
- **Chiquinha** – pela atitude doce e amiga que sempre aconselhou.

# Índice geral

## CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

1. Introdução.....	12
1.1 A motivação para a investigação .....	12
1.2 A importância e originalidade da questão.....	12

## CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

2. Enquadramento teórico.....	14
2.1 Modelos Fundamentais.....	14
2.1.1 Vantagem Comparativa ou Relativa.....	15
2.1.2 Vantagem Competitiva das Nações.....	17
2.1.2.1 Monitor Company Portugal.....	19
2.1.3 Teorias Evolucionistas da Economia – Schumpeter, Freeman e Lundvall.....	21
2.1.4 Programa Estratégico de Dinamização e Modernização da Indústria Portuguesa (PEDIP).....	26

## CAPÍTULO III – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

3. Enquadramento Metodológico.....	30
3.1 Problema de partida.....	30
3.2 Objetivo da Investigação .....	31
3.3 Amostra .....	32
3.4 Instrumento.....	32
3.5 Método de recolha de dados .....	32

## CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4. Apresentação e análise dos resultados.....	34
4.1 Caracterização dos rankings .....	34
4.1.1 <i>Exame</i> .....	34
4.1.2 <i>Fortune</i> .....	35
4.2 Discussão dos resultados .....	35

## CAPÍTULO V – CONCLUSÕES E ASPETOS FINAIS

5. Conclusões.....	47
5.1 Conclusões e reflexões retiradas da investigação .....	47
5.2 Aspectos Finais.....	50
5.2.1 Limitações do trabalho.....	50
5.2.2 Implicações para o futuro.....	51
Bibliografia.....	53

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Investimentos Aprovados pelo Pedip por Indústria (1994-1999).....	27
Figura 2: Distribuição EUA – 1996.....	36
Figura 3: Distribuição EUA – 2006.....	38
Figura 4: Distribuição EUA – 2014.....	39
Figura 5: Distribuição Portugal – 1996 .....	41
Figura 6: Distribuição Portugal - 2006 .....	43
Figura 7: Distribuição Portugal - 2014 .....	45

## **ÍNDICE DE TABELAS**

Tabela 1: População Empregada - Total por Sector de Atividade Económica .....	13
Tabela 2: Modelos de Influência na Direção Estratégica Portuguesa.....	48

## **LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS**

APICCAPS – Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos

AT&T CORP – American Telephone and Telegraph Company

CEE – Comunidade Económica Europeia

CPRM – Companhia Portuguesa de Rádio Marconi

CTT – Correios de Portugal

EDP – Energias de Portugal

E.I. DU PONT – Éleuthère Irénée du Pont

EP – Estradas de Portugal

EUA – Estados Unidos da América

GE – General Electric Company

HP – Hewlett Packard

IBM – International Business Machines

INE – Instituto Nacional de Estatística

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

PEDIP – Programa Estratégico de Dinamização e Modernização da Indústria Portuguesa

PRIME – Programa de Incentivos à Modernização da Economia

PT – Portugal Telecom

QREN – Quadro de Referência Estratégica Nacional

QF – Questão Fragmentada

REN – Rede Elétrica Nacional

RTP – Rádio e Televisão de Portugal

SAIPEM – Sociedade Anónima Italiana de Perfuração e Montagem

SNI – Sistema Nacional de Inovação





TAP – Transportes Aéreos Portugueses

UCPT – Unidade de Coordenação do Plano Tecnológico

VW – Volkswagen

## **Resumo**

As reconfigurações sectoriais são fatores muito importantes para perceber a dinâmica do tecido empresarial de um país.

Em Portugal, muitos foram os sectores que emergiram e se destacaram ao longo das duas últimas décadas e muitos outros foram os que se deixaram ultrapassar e mesmo extinguir pelos anteriores.

Este trabalho tem como objetivo analisar o comportamento dos sectores que compõem as 500 maiores empresas em Portugal num período de duas décadas (1996-2014), comparando o caso português ao caso americano.

Para essa análise, foram utilizadas as publicações anuais da revista portuguesa *Exame* das «500 Maiores e Melhores» e da revista americana congénere *Fortune*.

Para esta análise, foi investigada a informação dos rankings das duas revistas em análise, que classificaram as empresas pelo seu volume de vendas e sector de atividade, sendo este instrumento a base de todo este estudo.

Foram também utilizados alguns dados publicados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), do Departamento de Prospectiva e Planeamento do Ministério das Finanças e dados da OCDE.

Esta pesquisa confirma que num intervalo de tempo de duas décadas, há tanto uma divergência das estruturas das atividades económicas nacionais, o que origina comportamentos diferentes no tecido empresarial português, como uma divergência da configuração sectorial entre Portugal e os Estados Unidos da América (EUA).

**Palavras-Chave:** Estratégia; Organização; Liderança; Sectores Empresariais; Investimento; Indústria-Serviços.

## **Abstract**

Sector reconfigurations are very important factors to understand the dynamics of a countries' business fabric.

In Portugal, many were the sectors that have emerged and stood out over the last two decades, and many others were those who allowed themselves to be overtake or even extinguish by the earlier.

This paper aims to analyze the behavior of the sectors that settled the 500 largest Portugal companies list in a period of two decades (1996-2014), comparing the American case study to the Portuguese.

For the analysis, we used the annual publications of the Portuguese magazine Exame of «500 Biggest and Best » and the American magazine Fortune counterpart.

For the analysis, it was investigated the information from the rankings of the two mentioned magazines, which ranked the companies by their sales volume and activity sector, making this as the basis instrument of all this study.

They were also used some data published by the Instituto Nacional de Estatística (INE), the Departamento de Prospectiva e Planeamento do Ministério das Finanças and OCDE data.

This research confirms that, in two decades, there is so much difference between national economic activities structure, leading to different behaviors in the Portuguese business community, as it is about sectorial configuration, comparing Portugal to the United States of America (USA).

**Key-words:** Strategy; Organization; Leadership; Industries; Investment; Industrial Services.

## **CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO**

### **1. Introdução**

#### **1.1 A motivação para a investigação**

A motivação para o desenvolvimento do presente estudo sobre as reconfigurações sectoriais, prende-se sobretudo na contribuição para um melhor entendimento sobre a dinâmica do tecido empresarial português face ao efeito da internacionalização e consequente globalização em que nos inserimos.

É comum pensarmos que cada vez mais os sectores tecnológicos são o melhor motor de desenvolvimento da economia mundial, mas será Portugal um país movido pelos sectores tecnológicos? Será a nossa evolução sectorial nos últimos 20 anos tão significativa que teve uma participação muito ativa no tecido empresarial nacional? Comparando Portugal com o caso americano, será que temos mudanças semelhantes?

Para um melhor entendimento sobre este tema, considerou-se pertinente a realização de um estudo baseado em vários conceitos tais como vantagem competitiva, estratégia, organização, sectores empresariais e indústria, entre outros, com os quais nos iremos deparar ao longo do presente estudo.

#### **1.2 A importância e originalidade da questão**

De acordo com Burnes (2004) a mudança é uma característica sempre presente na vida das organizações a nível transversal. Logo, é imprescindível não haver hesitação quanto à habilidade e competência das organizações e, consequentemente dos mercados em que as mesmas estão inseridas, para estarem prontas para enfrentar as constantes mutações. Por exemplo, mercados que são capazes de mudar a sua estrutura industrial para um mercado de serviços especializados.

Dados estatísticos confirmam que os países industrializados mostram uma alteração da distribuição de emprego entre os principais sectores económicos, o que por sua vez se deduz que houve uma reestruturação sectorial aliada a uma série de mudanças no sistema produtivo.

Portugal é um país industrializado, tendo passado de uma economia movida pelas atividades primárias para uma economia voltada para o sector secundário e terciário.

**Tabela 1: População Empregada - Total por sector de atividade económica**

<i>Ano</i>	<b>Atividade Económica</b>			
	Total	Primário	Secundário	Terciário
1996	4.444.9	545.9	1.385.5	2.513.5
2006	5.079.0	604.8	1.539.4	2.934.8
2014	4.499.5	389.1	1.073.5	3.036.9

Fonte/Entidade: INE, PORDATA

Última atualização: 2015-02-10

É certo que muitos foram os investimentos em infraestruturas assim como em programas para revitalizar e modernizar a economia nacional, porém, só através de uma análise mais pormenorizada e longitudinal é que se percebe se todos os esforços de modernização realizados foram realmente reais ou se apenas foram uma prática que simplesmente não gerou os resultados pretendidos.

Uma outra forma de testar o grau de modernidade nacional consiste em comparar o caso nacional ao caso americano para que se consiga avaliar as semelhanças e discrepâncias para o mesmo período temporal.

Face ao exposto, denota-se que é de relevante importância a execução deste estudo, pois permite perceber a história económica portuguesa, percebendo quais foram os pontos em que Portugal agiu bem e que deve continuar a apostar, mas mais importante será permitir perceber onde é que o caso nacional fracassou, e o porquê do insucesso, no caso de existir.

## CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

### 2. Enquadramento teórico

#### 2.1 Modelos Fundamentais

Vivemos num mundo globalizado em que as empresas não participam em atos isolados, mas outrossim convivem nesta aldeia global.

Assim, no mundo dos negócios, das finanças e do comércio, a internacionalização e consequente globalização passam a ser processos irreversíveis e que afetam todos os envolvidos na mesma medida e da mesma forma (Bauman, 1998), o que provoca que hajam constantes alterações na economia e nos tecidos empresariais mundiais.

Os traços da internacionalização intensificaram-se dando origem não só a um desenrolar de trocas de produtos e serviços entre países, como a um aumento da concorrência e da crescente competitividade, tal como Richard D'Aveni (1994) define a hipercompetitividade como *«offers a powerfull model that addresses the emerging realities of competing in intense and dynamic environments»*.

É também perceptível que diferentes países têm maneiras de agir/reagir e diferentes estados económicos, assim como desenvolvimentos tecnológicos, que condicionam o seu posicionamento face às consequências da internacionalização e globalização.

Segundo Kupfer (1990), citando Chudnovsky, numa perspetiva macroeconómica, a *«competitividade aparece pela capacidade das economias nacionais apresentarem certos resultados económicos, em alguns casos puramente relacionados com o comércio internacional, em outros, mais amplos, com a elevação do nível de vida e do bem-estar social»*.

Porém, nem todos os países apresentam as mesmas evoluções económicas no seu tecido empresarial, pois diferentes políticas económicas conduzem a resultados diferentes nas diversas nações.

Neste contexto, surgem assim várias filosofias que abordam o conceito da competitividade dos países bem como a sua ligação a questões relacionadas com o comércio internacional assim como, as políticas económicas que influenciam o posicionamento de cada nação, nomeadamente a *Teoria da Vantagem Comparativa* de David Ricardo que aborda a questão da especialização na produção de bens, e a *Teoria da Vantagem Competitiva das Nações* de Michael Porter que promove uma deslocação do pensamento já para uma visão de nível macro, ou seja, para a análise dos países e no seu posicionamento.

Assim, de uma forma sucinta, passamos a descrever algumas das teorias económicas que maior impacto têm no contexto desta investigação.

### **2.1.1 Vantagem Comparativa ou Relativa**

David Ricardo, considerado um dos fundadores da escola clássica inglesa da economia política e um dos principais economistas do mundo (Dix, 2014) defende o conceito de vantagem comparativa (teoria das trocas), i.e., no conceito de internacionalização, que cada país tem um produto em que é comparativamente mais eficiente na sua produção em relação à produção desse mesmo produto num país diferente. Assim, uma forma de adquirirem produtos diferentes em que não são tão eficientes na sua produção, é fazendo troca de produtos entre países, ou seja, exportar produtos em que são eficientes a produzir e importar os produtos em que não são tão eficientes na sua produção.

Segundo a Lei da Vantagem Comparativa, desenvolvida por David Ricardo na sua obra intitulada por *The Principles of Political Economy and Taxation*, todos os países beneficiam do comércio internacional pois não é o «princípio da vantagem absoluta<sup>1</sup>» (capacidade de um país produzir um bem com menores custos que outro) que determina a direção e a possibilidade de se beneficiar do comércio, mas sim o da vantagem comparativa (Coutinho, Peixoto, Filho, & Amaral, 2005).

Nesta corrente de vantagem comparativa, David Ricardo defende que mesmo os países que não têm vantagem absoluta podem fazer parte do comércio internacional, ou contrariamente,

---

<sup>1</sup> Teoria desenvolvida por *Adam Smith*. (Autor defende que cada país deve apenas especializar-se no produto em que é mais eficiente a produzir para que depois possa exportar os produtos em que tem mais produtividade e eficiência a produzir e importar aqueles em que não é eficiente e não tem produtividade).

um país que tenha vantagem absoluta na produção de todos os bens vai sempre realizar trocas com outros países devido à vantagem comparativa ou relativa que assume sobre esses mesmos produtos.

Aqui, a produtividade e a especialização são os fatores mais importantes para percebermos este pensamento. Neste sentido, Ricardo em 1817 defendia que os países que tivessem maior produtividade na produção de determinados bens teriam uma vantagem comparativa na produção desses bens (Coutinho et al., 2005). Ou seja, traduz-se no custo de oportunidade de deixar de produzir determinados bens em função de passar a produzir outro em que é mais eficiente de forma a tornar-se mais especializado. Consequentemente aumenta a produtividade e pode exportar o excedente da produção que não é vendida no mercado interno para o exterior e todos os bens que foram deixados de produzir seriam importados a um preço inferior em comparação ao que gastaríamos a produzi-lo internamente.

Desta forma, mesmo os países que têm uma produção deficiente em determinados produtos e que são eficientes num único produto, podem continuar a sua participação no comércio internacional.

Um dos exemplos mais conhecidos que o autor usou para exemplificar o termo de vantagem comparativa ou relativa foi o caso de produção de vinhos por Portugal e dos tecidos em Inglaterra. Neste caso, Portugal tinha vantagens absolutas na produção, tanto dos tecidos como de vinho, pois conseguia produzir ambos por um custo inferior a Inglaterra. Assim sendo, pensaríamos que não se iriam realizar trocas de produtos entre os países, contudo, segundo o princípio da vantagem comparativa, consegue-se perceber que não se deve ser tão linear nas políticas de comércio.

Segundo David Ricardo por Coutinho et al. (2005):

*A Inglaterra exportava tecidos em troca de vinho porque, dessa forma, a sua indústria tornava-se mais produtiva; teria mais tecidos e vinhos do que se os produzisse para si mesma; Portugal importava tecidos e exportava vinho porque a indústria portuguesa poderia ser mais benéficamente utilizada para ambos os países na produção de vinho.*



Desta forma conclui-se, a riqueza de uma nação não é esclarecida apenas pelo seu poder monetário em todo o comércio pois, por mais que um país seja eficiente em vários vetores, vai sempre realizar trocas com países mais pobres. A riqueza de cada nação é explicada sim pela sua especialização e os ganhos que isso acarreta.

### **2.1.2 Vantagem Competitiva das Nações**

Numa continuidade ao modelo Ricardiano e por achar que a competitividade não se poderia resumir apenas ao conceito de termos de troca na qual a produtividade e especialização empregue às empresas de um país seriam suficientes para as nações se representarem ativamente no comércio internacional, Porter desenvolve a sua filosofia da Vantagem Competitiva das Nações na sua obra intitulada por *The Competitive Advantage of Nations*, pela *Harvard Business Review* em 1990, ampliando assim a análise de David Ricardo, analisando não só as corporações mas também as nações.

Porter defende que toda a instabilidade nos mercados fruto da globalização, ou seja, todas as pressões e desafios daí resultantes, ajudam as empresas no processo de reanimação fortalecendo-as face às suas concorrentes (Bado, 2004).

Assim, tendo em conta os novos desafios que as organizações vivenciam, a capacidade das mesmas em darem respostas a esses desafios e de inovarem, faz com que as empresas sejam diferentes da concorrência «o que desvia o discurso estratégico da eficiência da rotina para a eficácia da inovação (Fonseca, 1998)» (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2003). Daí a competitividade de uma nação não ser inata, pois é algo que se constrói diariamente.

Porter defende que existem países que são mais competitivos do que outros, mas questiona: «*Terá um país que ser competitivo em todos os sectores para ser mais competitivo que outro país?*». Porter, defende que o sucesso de determinada empresa e/ou de determinada indústria está associado às condições nacionais do seu país de origem, na medida em que potenciam a adoção de estratégias próprias a partir de um contexto favorável ao seu desenvolvimento (Cunha & Cunha, 2006).

Desta forma, para explicar o sucesso das nações, Porter cria o *Modelo de Diamante*, que combina quatro vetores que considera mais importantes para obter o sucesso de uma nação, conjugando estes com o papel do governo.

Neste contexto, Cunha & Cunha (2006), seguindo o modelo de Porter, descrevem assim as quatro vertentes fundamentais na avaliação de um país:

- Condições dos Fatores

Esta vertente refere-se aos fatores de produção, nomeadamente a mão de obra qualificada, as infraestruturas, o capital para que possa haver investimento e o território.

- Condições da Procura

Perceber se existe mercado consumidor e vantagens de clusterização para os produtos que a indústria produz;

- Indústrias Correlacionadas e de Apoio

Consoante a organização em estudo num determinado país, compreender se há empresas relacionadas ao longo da cadeia de valor, seja nos processos ou produtos do cluster; perceber também se existem empresas que possam servir de intermediárias ou como canais de distribuição (apoio), ou numa visão mais macro, perceber se existem sectores correlacionados e de apoio que sejam competitivos no mercado internacional (Porter, 1999);

- Estratégia, Estrutura e Rivalidade das Empresas

Cada país apresenta determinadas características específicas que originam ambientes internos muito diferentes a nível estratégico, da estrutura e mesmo do clima de rivalidade empresarial. Como o próprio nome indica, esta vertente diz respeito à criação de empresas dentro das políticas de estratégia e de estrutura nacionais nos mercados onde vão lidar, incluindo também a rivalidade interna.

Assim, para os autores, estes são os quatro vértices do diamante que dirigem a essência fundamental para o sucesso competitivo internacional.

Para Porter (1990), o papel do governo, passa por influenciar cada vértice do diamante de forma a encorajar a mudança, promover a rivalidade interna e estimular a inovação.

Porter na sua análise das vantagens competitivas das nações, aplicou a teoria do diamante a várias nações entre as quais se destaca também Portugal.

### **2.1.2.1 Monitor Company Portugal**

Porter, no início dos anos 90, por encomenda do então Ministério da Indústria e da Economia, através da Monitor Company desenvolveu um trabalho que visava o aumento da competitividade económica portuguesa, designado por *Relatório Porter*.

Neste relatório, Porter (1992) confirma que Portugal tem que reinventar o modelo económico português pois de outra forma, a economia portuguesa tenderia à estagnação.

Um dos problemas identificados, era o de Portugal possuir uma pequena dimensão do mercado interno o que constituía um forte constrangimento à penetração em mercados externos.

Assim, Porter defende que para Portugal, é impreterível haver uma reformulação das estratégias económicas que se traduzem por uma renovação estrutural dos sectores e no fator inovação, como potenciador de criação de valor (Quesado, 2012).

Neste relatório, a ideia passa por aumentar a produtividade das empresas para que haja um aumento de competitividade pois sem produtividade não há prosperidade e, sem esta, é impossível haver um aumento da competitividade.

Porém, a produtividade não assenta apenas no que as empresas produzem, mas sim, na forma como produzem e na sua sofisticação no decorrer da sua atividade. E é essa a chave fundamental para a competitividade do tecido nacional.

Com a Monitor Company, Michael Porter traz à luz a teoria que consta no seu livro «Vantagem Competitiva das Nações» (1990), abordando o Modelo «Diamante» e a Teoria dos Clusters.

Porter (1998), define *clusters* como concentrações geográficas de empresas interligadas, fornecedores especializados, prestadores de serviços, instituições e empresas, associadas em indústrias relacionadas – universidades, agências públicas de certificação e standards,

associações empresariais – em áreas específicas que competem e cooperam entre si. (Portugal, 2012).

Entende-se por cluster, a concentração de empresas de determinado sector de atividade e/ou organizações correlacionadas, tanto a montante como a jusante. Desta forma, pretende-se perceber em que sectores/áreas (clusters) Portugal é bom (competitivo) - vantagem comparativa - e aplicar o Modelo «Diamante» nesses clusters. Por conseguinte, é através de políticas públicas horizontais e intervenções do Estado na economia que se conseguirá otimizar o Modelo Diamante que por sua vez aumentará a competitividade nacional (Amaral, 2014).

Desta forma, segundo o estudo de Porter, concluiu-se que Portugal tinha onze clusters em que deveria apostar; seis económicos, a saber: (i) o sector do vinho, (ii) do turismo, (iii) do automóvel, (iv) do calçado, (v) do têxtil e (vi) dos produtos de madeira, com grande potencial económico e, cinco políticas públicas horizontais; a saber: (i) a educação, (ii) o financiamento, (iii) a gestão florestal, (iv) as capacidades de gestão e (v) a ciência e tecnologia que permitiriam ao país ser mais competitivo em mercados internacionais, sendo estes «fulcrais para a mudança do mesmo». (Rocha, 2012).

Ou seja, ao contrário do que estava em mente na opinião portuguesa de apostar nos sectores que estavam na «moda», como é o caso de sectores tecnológicos, o resultado foi que Portugal deveria apostar nos sectores tradicionais (Pinto, 2012), de forma a melhorar a dimensão e eficiência da economia nacional. Esta opinião não significa que os sectores mais tradicionais sejam *low-tech*, pois segundo Porter isso não existe, existe sim é empresas *low-tech* (Alves, 2008).

O objetivo traduzia-se em apostar nas empresas mais tradicionais em que já existia experiência adquirida e tradição e introduzir as novas tecnologias nessas mesmas empresas potenciando assim o seu desenvolvimento e consequentemente potenciar o desenvolvimento das indústrias em que as mesmas se inserem.

Contrariamente ao esperado, as decisões tomadas por Portugal após a realização do estudo feito pela Monitor Company para recomendar a recuperação da economia nacional são

contraditórias aos resultados obtidos pelo guru da economia, Michael Porter (Fernandes, 2002).

O autor do relatório visitou Portugal oito anos depois da elaboração de toda a sua tese e, verificou que Portugal até à data pouco ou nada tinha feito, afirmando que o «país perdeu oito anos» e que as políticas seguidas negligenciaram a microeconomia (Amaral, 2015).

Mira Amaral (2012) é uma das vozes nacionais que reconhece que todo o trabalho realizado pela Monitor Company foi «guardado na gaveta» e que nada foi feito ao longo destes últimos vinte anos. Numa entrevista à estação de Rádio Notícias TSF afirma mesmo que, um futuro próspero para Portugal é sim possível mas, se as metodologias defendidas pelo relatório forem lembradas e passarem a fazer parte da ação quando as decisões estratégicas económicas para o país forem tomadas (David, 2012; Rádio Notícias TSF, 2012).

### **2.1.3 Teorias Evolucionistas da Economia – Schumpeter, Freeman e Lundvall**

Vários são os defensores do modelo assente nas ciências e tecnologias, nomeadamente Schumpeter, Freeman e Lundvall.

Joseph Schumpeter (1942) é um dos autores que defende que o motor do desenvolvimento económico é assente na inovação. Este economista considera imprescindível possuir um pensamento económico capitalista, isto é, procurar sempre uma mudança por via da inovação constante. Schumpeter apresenta a sua teoria denominada de «destruição criativa» que tem o foco direcionado para o empreendedor inovador, que procura sempre destruir o «antigo» para dar lugar ao «novo», criando desta forma desequilíbrios constantes no mercado, sendo estes a base da evolução (Costa, 2015).

Drucker (1985), pai da moderna gestão de empresas também defende que o empreendedor se traduz em alguém que «está sempre na procura da mudança, reage a ela e explora-a como sendo uma oportunidade», convergindo também com o pensamento anterior.

*Empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detetar oportunidades de negócios, e continuar a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a*

*inovação, quer seja dentro de uma organização que não é sua quer origine a abertura de uma nova empresa/organização bem como em situações cuja missão é estritamente social (Portugal, 2015).*

O modelo Schumpeteriano é também rotulado de modelo «Science Push», isto significa que há um impulso das teorias da inovação por parte da ciência (Fonseca, 1998).

Schumpeter na década de 70, apresenta uma linha de pensamento que relaciona a criação do conhecimento científico com o processo de inovação, motivando muitos economistas a analisar o problema em questão.

De acordo com Nelson & Winter (1982), as empresas são os agentes de inovação e os agentes mediadores entre o conhecimento científico e a inovação.

É nas universidades que todo o conhecimento científico é criado e, pelas capacidades e recursos de pesquisa e desenvolvimento (P&D) que as empresas possuem, materializam esse mesmo conhecimento em produtos que são posicionados no mercado através de estratégias de marketing.

Assim, uma economia evolucionária na perspetiva de Schumpeter é heterodoxa e tem como pilar fulcral, a inovação.

Com o excesso de inovações surge o que Schumpeter chama de «ondas de destruição criativa», isto é, quando o mercado é inundado por várias empresas que apresentam novos produtos a preços mais competitivos do que as anteriores empresas (início da onda), estas ficam limitadas ou tendem a sair do mercado ou a aceitar uma posição mais pequena no mercado (final da onda). Esta destruição leva a uma recessão, obrigando as empresas a uma necessidade de resgate financeiro, porém surge uma outra perspetiva, que é o clima propício ao aparecimento de novas atividades (onda secundária) (Moricochi & Gonçalves, 1994).

Vários são os economistas que acompanham esta linha de raciocínio económico, como por exemplo Freeman (1974), com o amplo estudo sobre inovação técnica e que introduz o que Lundvall (1992) aprofunda, e que designou de sistema nacional de inovação (SNI).

Assim, Freeman é um articulador entre o conceito de universidade-indústria de Schumpeter e o conceito de SNI de Lundvall.

Este autor defende que as ciências e tecnologias têm correlação linear positiva no desenvolvimento económico de uma nação. Ou seja, o aparecimento das novas tecnologias juntamente com os efeitos da inovação têm um grande impacto tanto a nível económico como social, pois altera não só os procedimentos de desenvolvimento, e de engenharia e produção como altera também por exemplo as técnicas administrativas e técnicas de venda (Freeman & Soete, 2008). Assim, percebe-se que a inovação exige várias transformações «difundindo-se em novos processos e produtos, afetando os hábitos e os costumes sociais institucionalizados em toda a sociedade» (Conceição, 2000).

Freeman define inovação como um processo dinâmico, e que além de poder diferenciar-se entre inovação incremental ou radical, a inovação deve passar pelo processo de difusão, absorção e utilização da inovação. Ou seja, deve ser encarado como um processo iterativo desde a ciência até às atividades para a produção e venda dos produtos (Lundvall, 2004).

Assim, para Freeman o importante na sua política é que as nações apresentem investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D) que aliado à filosofia neo-Schumpeteriana do conceito universidade-indústria tem como resultado final o crescimento económico.

Lundvall (2004), atribui a Freeman o papel propulsor dos estudos que dão uma dimensão moderna ao SNI.

Tendo em conta os estudos de caso realizados no Japão, ex. União Soviética, Coreia do Sul e Brasil, em que as empresas estão sujeitas a diferentes características inter e intra organizacionais, Freeman e Lundvall concluem que existem diferenças na gestão da inovação e práticas de trabalho nos diferentes estudos de caso, pois segundo Lundvall (1992) os intervenientes que constituem o SNI estão enraizados e localizados dentro do Estado-Nação.

Estes dois autores complementam-se no que concerne aos sistemas nacionais de inovação, encarando a ciência e a tecnologia como o centro decisivo do desenvolvimento económico.

Assim, o conceito mais sistemático desenvolvido por Lundvall – sistema nacional de inovação, explica de que forma é que a ciência e tecnologia influencia positivamente o desenvolvimento económico tendo em conta as falhas das teorias macroeconómicas *mainstream* pois, estas não decifram quais os fatores que explicam o desenvolvimento económico e a competitividade internacional (Lundvall, 2002).

O sistema nacional de inovação é formado por um arranjo institucional entre: (i) universidades e instituições de ensino, (ii) sistema financeiro, (iii) Estado (papel regulador) e (iv) empresas (Albuquerque, 2004).

As universidades e instituições de ensino representam as infraestruturas de conhecimento e pesquisa. Este título é-lhes atribuído pois a missão das mesmas passa pela formação de recursos humanos, pesquisa básica e aplicada e desenvolvimento de protótipos. É nas universidades e instituições de ensino que se desenvolvem as fontes de tecnologia e conhecimento que as empresas necessitam para desenvolver os processos de inovação, sendo por isso fundamentais como interveniente dos sistemas de inovação.

Por sua vez, as empresas além de terem como missão captar o conhecimento e tecnologia gerado pelas universidades e instituições, devem aplicar os seus processos de desenvolvimento, produção, comercialização e difusão aos seus produtos/serviços para que estes criem valor acrescentado. Desta forma, segundo Santos, Botelho e Silva (2006), as empresas são também elas próprias criadoras de conhecimento, através de laboratórios de pesquisa e quando estes não existem devem procurar junto de outros intervenientes (por exemplo nas universidades) as informações necessárias que sustentem o processo de inovação.

O Estado é também uma das peças fundamentais deste sistema de inovação, pois representa um papel facilitador sendo dever do mesmo a regulamentação e/ou desregulamentação de políticas públicas de ciência e tecnologia. Além de estimular as empresas e universidades/institutos de ensino através de linhas de financiamento, deve estimular todos os agentes intervenientes no processo de inovação de investir em inovação e tecnologia (Villela & Magacho, 2009).

Tendo em conta o Diagnóstico do Sistema de Investimento e Inovação (2013), o sistema financeiro é fulcral para o desenvolvimento do sistema de inovação. Considerando a natureza de alto risco que estes projetos representam junto das entidades bancárias, é muito difícil ter acesso a créditos bancários. Uma forma de colmatar essa dificuldade foi obter financiamento junto de novas entidades representadas por agências de financiamento tanto públicas como privadas. O capital de risco tornou-se um dos fatores que predispõem essas agências a investir nestes projetos inovadores.



Esta interação entre os vários agentes tem como objetivo gerar e utilizar os novos produtos, processos e práticas organizacionais sendo, desta forma, fundamentais para o processo de inovação (OCDE, 2002; OCDE, 2005).

O sistema nacional de inovação permite assim colmatar qualquer dúvida do desenvolvimento económico nacional pois, permite através dos esforços de inovação entre políticas macroeconómicas e ensino, obter uma realidade sobre os processos de desenvolvimento do país (Feinson, 2003).

Lundvall defende que cada nação apresenta um sistema de inovação distinto fruto das diferentes interações dos agentes intervenientes, ou seja, o desenvolvimento de estudos sobre os sistemas nacionais de inovação adquiriu uma visão microeconómica (Lundvall, Johnson, Andersen, and Dalum (2002).

Para construir o conceito de sistemas de inovação é necessário existir uma distinção entre bens públicos e privados. Porém o funcionamento do SNI resulta da combinação entre bens públicos e privados, sendo que, as empresas são o *core* dos sistemas de inovação.

Com a partilha de informação e transferência de conhecimento cria-se um ciclo de aprendizagem que faz com que as organizações sejam criadoras de conhecimento. A longo prazo e para que haja eficiência nestes sistemas de inovação, é necessário um aumento do fluxo de informação e conhecimento entre os vários intervenientes e uma facilidade de mobilidade dos mesmos, ou seja, que não hajam dificuldades na entrada e saída dos intervenientes que fazem parte destes sistemas de inovação, pois o objetivo não é a estabilização duradoura da mesma organização, pois o objetivo é maximizar a produtividade e quando uma organização apresenta resultados pouco produtivos na criação de valor no sistema de inovação deve ausentar-se e dar lugar a outras organizações que gerem mais valor (UCPT, 2001).

A estabilidade, intensidade e duração das relações entre todos os intervenientes são fundamentais para o sucesso dos sistemas de inovação, pois todos têm um papel igualmente importante (UCPT, 2001).

#### **2.1.4 Programa Estratégico de Dinamização e Modernização da Indústria Portuguesa (PEDIP)**

Após a crise de 1983-1985 surgiu a necessidade de Portugal reinventar a sua estratégia de desenvolvimento industrial.

Aquando da adesão de Portugal à CEE, ficou anotado em ata no designado Protocolo 21, da necessidade de modernização e revitalização da indústria nacional resultante da recessão (Fonseca, 2013).

Após a adesão de Portugal à CEE em 1986, foram muitos os obstáculos para que fossem reconhecidas as dificuldades nacionais relativamente ao desenvolvimento do sector industrial, bem como, o reconhecimento da necessidade do desenvolvimento de um programa assim como o seu financiamento através de fundos comunitários para que, a metamorfose industrial pudesse acontecer.

Desta forma, segundo declarações do Ministério da Indústria e da Economia, o motivo que levou à criação do Programa Específico de Desenvolvimento da Indústria Portuguesa (PEDIP) foi a *«necessidade de uma política industrial agressiva»*, que *«privilegie aspetos inerentes à concorrência internacional»* (Canadas, 1994).

O PEDIP foi aprovado em meados de 1988 pelo Regulamento (CEE) n.º 2053/88, de 4/06 e subdividiu-se em dois: PEDIP I (1988 – 1992) e PEDIP II (1994 – 1999).

Este programa era aplicado a todo o território nacional, mas a sua aplicação geográfica destinava-se aos concelhos portugueses de maior concentração industrial (Martins, 1997).

Dados do Departamento de Prospetiva e Planeamento do Ministério das Finanças com a autoria de Chorincas (2003) indicam que as zonas em que houve um maior volume de investimento aprovado pelo PEDIP foi na zona da Península de Setúbal (com um investimento ainda hoje visível pela Ford/VW), no Grande Porto e na Grande Lisboa, como se pode verificar:

INVESTIMENTOS APROVADOS DO PEDIP POR SECTOR INDUSTRIAL  
(1994-1999)



Fonte: Baseado em dados do Ministério da Economia.

**Figura 1: Investimentos aprovados pelo PEDIP por indústria (1994-1999)**

Segundo a mesma fonte, os sectores que tiveram um maior volume de investimento foram o da madeira e papel, das indústrias pesadas, o de material e transporte, o das máquinas e material elétrico e o sector têxtil, vestuário e calçado.

Isto significa que, onde se verifica um maior investimento por parte do programa foi nos sectores em que Portugal já apresenta uma elevada especialização de mão de obra (sector têxtil, vestuário e calçado), como uma elevada especialização em indústrias de forte intensidade de utilização de recursos (sectores da madeira e papel) (Canadas, 1994).

O Departamento de Prospetiva e Planeamento do Ministério das Finanças classifica como sectores com menor investimento por parte do PEDIP, os sectores da indústria atrativa e da indústria da alimentação, bebidas e tabaco.

Com o financiamento de cerca de 501 milhões de euros, o objetivo do PEDIP segundo o publicado no Decreto-Lei 205/88 de 16 de junho «traduz-se no financiamento de ações de modernização, reestruturação e inovação industriais [...]»

Segundo a Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes e Artigos de Pele e os seu Sucedâneos<sup>2</sup> (APICCAPS, 1994) a política industrial em Portugal não discrimina sectores tecnológicos nem sectores tradicionais, pelo que o ideal passa por complementar estes dois sectores, ou seja, aos tradicionais moderniza-los com as tecnologias que possam ser incorporadas no sector tradicional de forma a criar valor acrescentado. O PEDIP surge como forma de materializar o objetivo da política industrial nacional de conjugar os dois sectores acima referidos através de algumas medidas, nomeadamente:

- Incentivar as empresas a fundamentarem de forma integrada as suas decisões de investimento a médio e longo prazo;
- Apoiar investimentos de investigação e desenvolvimento promovidos por empresas industriais;
- Contribuir para o desenvolvimento de estratégias endógenas das empresas;
- Estimular a melhoria da competitividade das empresas;
- Apoiar estratégias de preenchimento de nichos de mercado e de tecnologia muito específicos;
- Promover a certificação de sistemas de garantia da qualidade nas empresas e a certificação dos produtos.

Segundo o documento apresentado em 1990 pela Comissão Europeia sobre o PEDIP, este programa subdividiu-se em sete subprogramas, nomeadamente:

- Infraestruturas de Base e Tecnológicas;
- Formação Profissional;
- Incentivos ao Investimento;
- Engenharia Financeira;

---

<sup>2</sup> Plano Estratégico para a Indústria do Calçado (1994), APICCAPS Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes e Artigos de Pele e os seu Sucedâneos.

- Missões de Produtividade;
- Missões de Qualidade e Design Industrial;
- Divulgação, Implementação e Controlo.

O PEDIP acompanha a avaliação realizada pela Monitor Company a Portugal pois, redireciona as intenções de investimento para alguns sectores, tendo como variáveis, por exemplo, a elasticidade do rendimento da procura de exportações e a produtividade do trabalho, canalizando o investimento para os segmentos em que se obtém valor acrescentado, aumentando a competitividade.

Relembrando a citação de Krugman (1986), favorecer certos sectores significará «*bidding up the cost of resources diverted away from the general economy*» (Canadas, 1994).

Este programa estratégico de dinamização e modernização da indústria portuguesa funciona como um agente do sistema de financiamento do sistema nacional de inovação. Ou seja, um dos resultados da aplicação dos fundos monetários europeu destinados a Portugal foi a criação do PEDIP, este por sua vez é um dos agentes públicos que constitui o sistema financeiro do sistema nacional de inovação.

Apesar dos bons resultados que este veio trazer para o país, como por exemplo o aumento da produtividade das empresas apoiadas, o crescimento do investimento estrangeiro e o decréscimo do desemprego, bem como o reconhecimento que Portugal teve por parte da Comunidade Europeia (o PEDIP foi considerado um modelo de excelência, e um exemplo a seguir pelas economias com problemas na sua política industrial), estes resultados não tiveram grande longevidade.

Passados pouco mais de 25 anos, Portugal encontra-se novamente num estado de crise económica.

Segundo Augusto Mateus (2013):

*A crise nacional surge também como uma crise nos próprios resultados da plena integração europeia, nomeadamente nos efeitos da utilização dos fundos estruturais. A maioria das regiões portuguesas não conseguiu emancipar-se do referencial da coesão da União Europeia e a convergência real da economia portuguesa desacelerou e depois travou no espaço europeu. (...)*

*O país entrou no “comboio da Europa” e cumpriu bem as primeiras tarefas de adaptação e de ambientação. Contudo, veio a ter mais dificuldades em encontrar e valorizar o seu lugar à medida que o “comboio da Europa” foi ganhando mais passageiros e acelerando na globalização da economia mundial.*

## **CAPÍTULO III – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO**

### **3. Enquadramento Metodológico**

Nos atuais ambientes competitivos fruto da globalização, as organizações sentem a necessidade de acompanhar as mudanças dos mercados económicos, não apenas como um requisito para a prosperidade a longo prazo, mas para garantir a sua continuidade.

Desta forma, com este estudo iremos perceber a dinâmica das reconfigurações sectoriais nacionais, através da vitalidade das várias empresas inseridas nos diversos sectores num período de 20 anos.

Após analisadas as reconfigurações sectoriais, procurar-se-á traçar o impacto que essas mesmas reconfigurações têm no tecido empresarial português.

#### **3.1 Problema de partida**

Como é evidente a globalização enraizou-se nas formas de desenvolvimento dos mercados mundiais, sendo que estes mesmos mercados foram alvo de imensas mudanças económicas (Binotto, 2000). Este efeito não é recente tendo um resultado de longo prazo. Assim, a globalização tem uma correlação positiva com a competitividade o que exige às organizações

terem uma visão estratégica mais vinculada assim como a adoção de comportamentos de gestão de mudança.

Desta forma, a evolução das reconfigurações sectoriais é de relevante análise para se perceber quais foram as empresas e consequentemente os sectores que desapareceram e que foram emergindo nas últimas duas décadas.

Assim, o presente estudo tem como questão de partida: **Quais foram as reconfigurações sectoriais na economia nacional nos últimos 20 anos?**

De forma a reduzir o nível de subjetividade na resposta à questão de partida, a mesma foi fragmentada em duas questões derivadas:

- QF1: Quais são empresas que fizeram parte do Top das «500 Maiores e Melhores» respeitantes às 500 maiores empresas em Portugal nos últimos 20 anos?
- QF2: Quais foram as mudanças sectoriais mais significativas na economia nacional nos últimos 20 anos?

Assim, a fim de examinar criticamente a questão de partida bem como as várias questões derivadas da questão inicial, este estudo analisa várias referências bibliográficas relevantes para esta análise, com o objetivo de procurar uma resposta válida para todas as questões anteriormente referidas.

### **3.2 Objetivo da Investigação**

Esta investigação tem como principal objetivo perceber quais foram as reconfigurações sectoriais na economia nacional nos últimos 20 anos, comparando o caso nacional ao caso americano.

Para isso, é necessário analisar se as classes sectoriais que dominam em 1996 (início do período em análise) tanto em Portugal como nos Estados Unidos da América se diferenciam ou não das classes sectoriais dominantes no período atual (2014), comparando assim a evolução dos tecidos empresariais para cada nação.

### **3.3 Amostra**

Para este estudo a amostra é intencional e é representada pelo top 20 dos rankings das 500 maiores e melhores empresas portuguesas e americanas avaliadas pela revista *Exame* e *Fortune* respetivamente.

### **3.4 Instrumento**

Face ao que se pretende analisar, optou-se por uma metodologia de investigação qualitativa com recurso à análise de documentos, nomeadamente da revista portuguesa *Exame* e da americana *Fortune*.

Ambas organizam os seus rankings pelo volume de vendas e classificam as empresas do referido ranking pelo respetivo sector.

Assim, a recolha de informação foi organizada através de um ficheiro em Excel para cada país em questão. Através de gráficos e figuras elaborados após a obtenção dos dados, é possível analisar e comparar Portugal com os Estados Unidos da América.

### **3.5 Método de recolha de dados**

A recolha de informação para realizar a meta análise demorou cerca de 5 meses, tendo a sua génese em novembro de 2014.

Assim, as duas primeiras semanas de novembro foram utilizadas para a marcação de reuniões, nomeadamente na Universidade Lusíada e marcação de horário para a Biblioteca Nacional, as restantes duas semanas de novembro e os meses de dezembro, janeiro e fevereiro foram utilizados para a recolha de informação que ambas as organizações tinham em sua posse, sendo que em março e abril com recurso a um ficheiro em Excel se transcreveu a informação recolhida, bem como se elaborou os respetivos gráficos e figuras para ajudar na interpretação dos dados.

Desta forma, em novembro de 2014 foi preciso contactar a Biblioteca Nacional, situada em Lisboa para reservar todas as revistas *Exame* que tivessem disponíveis, com o título «500 Maiores e Melhores», pois a revista publica anualmente o ranking das «500 Maiores e Melhores» empresas portuguesas, que são as únicas pretendidas para esta análise. Ainda, na



segunda semana de novembro, foi contactada também a Universidade Lusíada de Lisboa para combinar a recolha das restantes revistas em falta pela anterior biblioteca, com a exceção da revista do ano de 2014 que foi comprada na segunda semana de dezembro de 2014 no site online da revista.

Desta forma, na terceira semana de dezembro, janeiro e fevereiro foi realizada a parte de recolha de informação da revista *Exame* em que foram utilizadas catorze revistas disponibilizadas pela Biblioteca Nacional referentes ao intervalo de tempo em análise (1995-2014), porém as revistas de 2002, 2003, 2012 e 2013 estão em falta no repositório da biblioteca e por isso não entraram para a análise bem como a revista de 2008 foi consultada na Universidade Lusíada de Lisboa e a revista de 2014 foi adquirida como anteriormente referido.

Dessas catorze revistas utilizadas apenas interessa analisar o ranking das 500 maiores empresas portuguesas e os artigos de análise apresentados pela mesma.

A recolha de informação da revista *Fortune* foi realizada através do site da revista, sendo que o acesso à informação foi mais fácil, demorando cerca de 96 horas a extrair toda a informação necessária, respeitante aos rankings das 500 maiores empresas americanas para cada ano em análise.

Posteriormente e para facilitar a organização da informação, em janeiro e fevereiro foram digitalizados todos os 14 rankings das 14 revistas *Exame*, bem como, 3 períodos dos artigos de análise, sendo eles 1996, 2006 e 2014. A escolha do ano 2006 prende-se com a possibilidade de realizar uma observação na evolução dos rankings no ano anterior à última grande crise financeira mundial (subprime).

Assim, para realizar o estudo e análise da evolução em Portugal e comparando o caso nacional com os EUA, em março e abril de 2015 foi elaborado um ficheiro em Excel em que se organizou de forma descendente as vinte empresas que apresentam maiores valores em vendas líquidas, bem como o sector a que pertencem, tanto para Portugal como para os EUA no período compreendido de 1996 a 2014.

## **CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4. Apresentação e análise dos resultados**

#### **4.1 Caracterização dos rankings**

Para a realização da análise longitudinal do tecido empresarial português bem como da comparação entre o caso português com o caso americano, foi necessário a utilização de informação provenientes da revista portuguesa *Exame* e da americana *Fortune*.

Os rankings publicados em ambas as revistas utilizam os mesmos critérios de seriação das maiores e melhores empresas para cada país, sendo por isso possível a comparação longitudinal das reconfigurações sectoriais entre os dois países.

##### **4.1.1 Exame**

A revista Exame é uma revista portuguesa especializada em economia e negócios.

Conhecida tanto pelos seus artigos de análise do tecido empresarial português, como pela publicação anual das «500 Maiores e Melhores» empresas portuguesas.

Esta revista económica utiliza vários rácios para realizar a escolha das empresas que poderão fazer parte do ranking em cada ano, nomeadamente crescimento de vendas; crescimento dos resultados líquidos; rentabilidade do ativo; rentabilidade do capital próprio; rentabilidade das vendas aferida pelos resultados operacionais; valor acrescentado bruto por vendas; solvabilidade; e liquidez.

Este filtro de entrada para as empresas poderem fazer parte da seriação do top das «500 Maiores e Melhores» permite «avaliar a contribuição das empresas para a economia, verificar o seu dinamismo, medir a sua rentabilidade e compreender o equilíbrio financeiro, que são condições necessárias para garantir o futuro a perenidade da empresa e a sustentabilidade do negócio» (Exame, 2012).

Porém, antes das empresas serem as melhores, têm de ser as maiores, portanto para cada ano em análise é definido o resultado líquido mínimo que as empresas devem cumprir para participar na seriação.

Assim, a publicação anual das «500 Maiores e Melhores» ordena as 500 empresas seriadas neste ranking pelo critério das vendas líquidas, distribuídas por cerca de 26 sectores distintos.

#### **4.1.2 Fortune**

A *Fortune* é uma revista económica que tem a sua génese em 1930, nos Estados Unidos da América fundada por Henry Luce.

É uma revista conhecida pelo seu jornalismo de negócios, principalmente pelos seus rankings classificados e publicados a nível empresarial, nomeadamente:

- Fortune 1000;
- Fortune Global 500;
- 100 Best Companies to Work For;
- World's Most Admired Companies;
- 100 Fastest-Growing Companies.

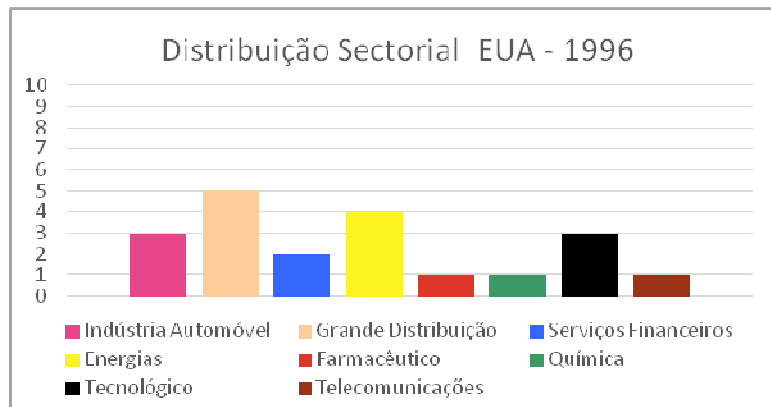
Esta revista organiza a classificação dos rankings pelo valor das vendas anuais de cada empresa que se encontra seriada no respetivo ranking.

Este estudo utiliza um dos rankings acima descritos, nomeadamente o Fortune Global 500, ou seja, apresenta quais as 500 empresas americanas que têm os maiores valores de vendas líquidas dos seus produtos/serviços.

## **4.2 Discussão dos resultados**

### **Estados Unidos da América**

No gráfico abaixo representado, é possível observar a distribuição representada pelas 20 maiores empresas que atuam nos EUA em 1996.



**Figura 2: Distribuição EUA – 1996**

Fonte: elaboração própria

Assim, no ano de 1996, existem quatro áreas sectoriais que mais se distinguem, bem como quatro que são menos representativas.

Desta forma, cada sector representado no gráfico acima (Fig.2), é constituído por um diferente número de empresas.

Quanto aos 4 sectores com maior representatividade, estes são constituídos por:

- Grande distribuição, com 25% de representatividade, constituído pela:
  - Wal-Mart Store, conhecida por Walmart que é uma empresa multinacional americana de retalho (esta empresa internacionalizou-se e opera atualmente em 27 países). Esta é considerada uma empresa de venda de bens de consumo a preços inferiores ao valor normal do mercado;
  - Philip Morris Companies, que é uma das maiores tabaqueiras do Mundo assim como uma das maiores vendedoras de tabaco;
  - Sears, Roebuck & Company, sendo esta uma organização de venda a retalho;
  - Kmart Corporation, uma empresa também de venda a retalho como a anterior e como a Wal-Mart uma organização com preços de «descontos», pois os seus produtos são vendidos a um valor inferior ao praticado no mercado;
  - Procter & Gamble, uma empresa de bens de consumo, vendendo maioritariamente produtos de limpeza, produtos de higiene pessoal e seus complementares.

- Energias que ocupa 20% do total das 20 empresas que se destacam como as maiores empresas americanas, nomeadamente:
  - Exxon Corporation;
  - Mobil Corporation;
  - Texaco, Inc.;
  - Chevron Corporation.

Ambas as empresas pertencem ao ramo energético mais especificamente petrolífero e gás natural, com o *core business* para a produção e distribuição de combustíveis.

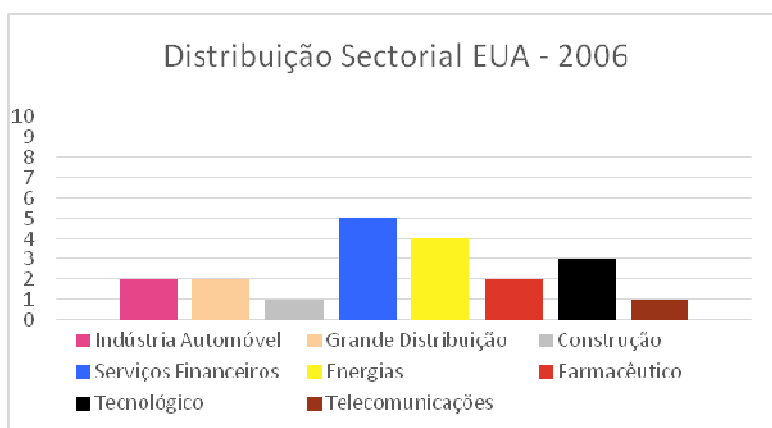
- Tecnológico, com 15% de representatividade, constituído pela:
  - Internacional Business Machines Corporation, mais conhecido por IBM, que é a líder americana de fabrico de computadores;
  - General Electric Company, também conhecida por GE, que é a uma empresa direcionada para o fornecimento e consumo de produtos eletrónicos e engenharia;
  - Hewlett-Packard Company, conhecida por HP, sendo uma empresa no campo da computação, impressão e tratamento de imagem.
- Indústria automóvel, com 20% de representatividade é constituído por três empresas:
  - General Motors Corporation, apresenta maiores vendas líquidas anuais, n.º 1 do ranking americano;
  - Ford Motor Company, apresenta maiores vendas líquidas anuais, n.º 2 do ranking americano;
  - Chrysler Corporation.

Os restantes 4, abaixo indicados, são os que apresentam uma menor representatividade, sendo por isso constituídos por um menor número de empresas, nomeadamente:

- Serviços financeiros: representado pela Prudential Insurance Company of América e a Citigroup, ambas as empresas relacionam serviços bancários com os seguros, representando 10% do total das 20 maiores empresas americanas;

- Farmacêutico: State Farm Group (5%);
- Telecomunicações: AT&T Corp (5%);
- Química: E.I. Du Pont de Nemours and Company, Inc. (5%).

Em 2006, destacam-se 3 sectores distintos, sendo o mais representativo, o dos serviços financeiros com 25% de representação, seguindo-se do energético com 20% de representação, posteriormente o tecnológico com 15%, como é possível observar no gráfico abaixo indicado (Fig.3):



**Figura 3: Distribuição EUA – 2006**

Fonte: elaboração própria

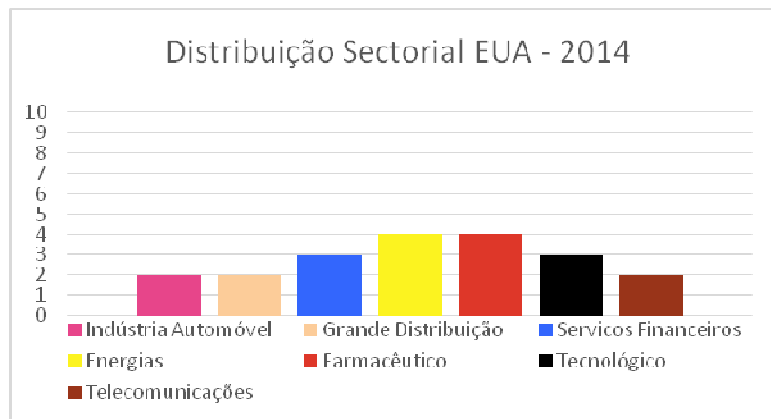
Os que apresentam menor representação são a indústria automóvel, grande distribuição e o farmacêutico, com uma representatividade cada um de 10%, seguindo-se o das telecomunicações com apenas 5% de representatividade e, emerge um sector que em 1996 não existia, que é o da construção, apresentando esta pouca representatividade, apenas 5%.

Tendo em conta a distribuição sectorial em 2006 consegue-se enumerar algumas evidências de 1996 para 2006, nomeadamente:

- Energias e tecnologias mantêm-se como sectores com maior representatividade, apresentando a mesma taxa de representação, 20% e 15% respetivamente;
- Grande distribuição decresce acentuadamente a sua percentagem de representação, em relação ao top 20, de 25% para 10%;

- Serviços financeiros aumenta a sua taxa de representatividade de 10% para 25%, passando a ser o mais representado;
- O sector da construção emerge.

Analisando a distribuição dos EUA na atualidade, pode-se verificar várias alterações no tecido americano, como é possível observar no gráfico abaixo indicado (Fig.4):



**Figura 4: Distribuição EUA – 2014**

Fonte: elaboração própria

Em 2014, existem quatro sectores que se destacam, dois são os mesmo que em 1996, sendo eles o energético, com os mesmos 20% de representatividade e o tecnológico, igualmente com os mesmos 15% de representatividade e, dois são sectores que passam dos menos representados em 1996 para os mais representados em 2014, sendo eles o farmacêutico, com 20% de representatividade e os serviços financeiros, com 15% de representatividade.

Assim, as empresas que compõe os sectores com maior representatividade são:

- Energético, constituído por 4 empresas:
  - Exxon Mobil Corporation;
  - Chevron Corporation;
  - Phillips 66;
  - Valero Energy.

As duas primeiras empresas representadas no sector energético, já estavam representadas em 1996, porém as duas últimas diferem das que representavam o sector energético nessa altura.

- Tecnológico, constituído por 3 empresas:
  - Apple;
  - General Electric;
  - Hewlett-Packard.

Comparativamente com 1996, o sector é representado também pelo mesmo número de empresas, mas, a IBM é substituída pela Apple.

Para os sectores que apresentam maior representatividade em 2014, mas que não são líderes em 1996, estes são representados por:

- Farmacêutico, constituído por 4 empresas:
  - CVS Caremark;
  - UnitedHealth Group;
  - McKesson;
  - Express Scripts Holding.

Com isto, é possível observar que em 1996 este era apenas representado por uma empresa e na atualidade é representada por quatro grandes empresas na área da farmácia.

- Serviços financeiros, constituído por 3 empresas:
  - Berkshire Hathaway Inc;
  - Fannie Mae;
  - J.P Morgan Chase & CO.

Uma característica que sobressai, comparando 1996 e 2006 é que além da representatividade das empresas passar de duas para três, nenhuma destas empresas representava o sector em 1996.

Em relação aos sectores que têm uma taxa de representatividade menor, podemos identificar:

- Telecomunicações, que apesar de aumentar em 5% o seu nível de representatividade em relação ao top empresarial, mesmo assim é um dos menos cotados, com 10% de representatividade;
- Indústria automóvel que diminuiu a sua cotação de 15% para 10%;

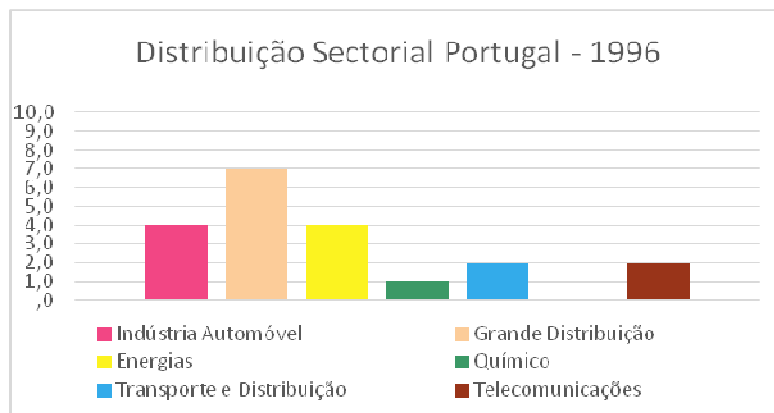


- Grande Distribuição, que em 1996 era o líder com 25% de representatividade, apresenta na atualidade apenas valores que rondam os 10%.

Assim, durante esta análise de cerca de 20 anos, denota-se a grande importância do sector energético e do tecnológico, pois estes predominam com a mesma taxa de representatividade em todos os períodos em análise, e verifica-se um acentuado decréscimo da importância da grande distribuição, que tinha uma grande importância de representatividade na ordem dos 25%, mas que em 2014 apenas representa 10% das empresas que fazem parte do ranking das 20 maiores dos EUA.

## Portugal

No gráfico abaixo representado (Fig. 5), é possível observar a distribuição das 20 maiores e melhores empresas que atuam em Portugal em 1996.



**Figura 5: Distribuição Portugal – 1996**

Fonte: elaboração própria

No eixo vertical está representado o número de empresas que compõem cada sector e no eixo horizontal está representado o número de empresas por sector.

Desta forma, percebe-se que as 20 maiores empresas em Portugal se distribuem por 7 sectores diferentes, sendo que, três são os que mais se distinguem, nomeadamente o da grande distribuição, das energias e indústria automóvel, representadas por 35%, 20% e 20% respetivamente.

Assim, cada sector representado no gráfico acima é constituído por um diferente número de empresas.

Quanto aos 3 sectores com maior representatividade, estes são constituídos por:

- Grande Distribuição, constituído por 7 empresas:
  - Modelo Continente;
  - Tabaqueira;
  - Makro;
  - Pingo Doce;
  - Feira Nova;
  - Recheio;
  - Lactogal.
- Energia, constituído por 4 empresas:
  - Petrogal;
  - EDP;
  - Mobil Oil Portuguesa;
  - BP Portugal.
- Indústria Automóvel, constituído por 3 empresas:
  - Renault Portuguesa;
  - Opel Portugal;
  - Ford Lusitana.

Os restantes 3 sectores que são representados no top 20 das maiores e maiores empresas em Portugal, são constituídos por um menor número de empresas, nomeadamente:

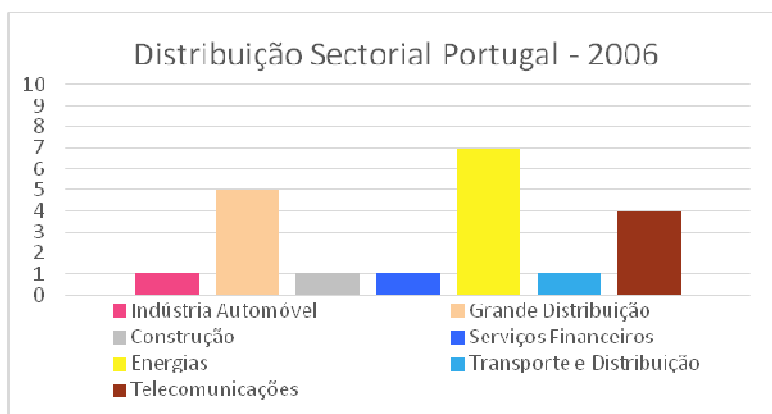
- Telecomunicações: Portugal Telecom e CPRM (10%);
- Transporte e Distribuição: TAP e CTT (10%);
- Química: Borealis – Polímeros (5%).

É de denotar que no sector do transporte e distribuição, nesta análise, são agrupadas 2 empresas distintas, a TAP que desempenha funções a nível de transporte e os CTT que realiza

a distribuição de encomendas e outros serviços ao cliente, ou seja, *core business* diferentes, mas que se agrupam no mesmo sector. Este agrupamento foi realizado pela revista *Exame*.

Posteriormente, analisando o ano intermédio do período em estudo (2006) e, observando a gráfico abaixo indicado (Fig.6), é possível observar que se verificam algumas alterações, nomeadamente:

- (i) O sector que tinha maior representatividade em 1996 não é o que apresenta maior representatividade em 2006, mas é representado pelo mesmo número de empresas que o sector mais representativo em 1996, isto é, o mais representativo em 2006 passa a ser o das energias, constituído por 7 empresas, ou seja, 35% de representatividade;
- (ii) A indústria automóvel que apresentava 20% de representatividade, sendo constituído por 4 empresas, passa a ser um dos menos representados, com apenas 1 empresa e, dá lugar ao crescimento das telecomunicações que passa a ser representado por 20%, ou seja, 4 empresas;
- (iii) Ainda que tenham desaparecido 2 sectores deste top 20 (Química e Serviços), surgiram 2 novos representados, nomeadamente o da construção representado por 1 empresa e, portanto com 5% de representatividade, e os serviços financeiros com a mesma taxa de representatividade, ou seja, representado também por uma única empresa.



**Figura 6: Distribuição Portugal - 2006**

Fonte: elaboração própria

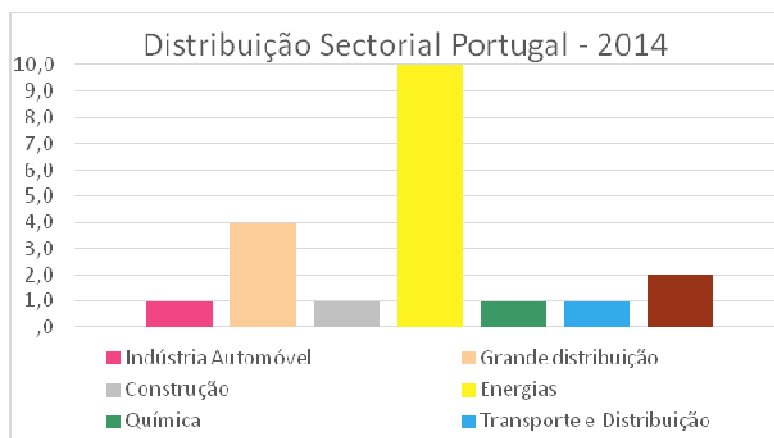
Assim, os 3 sectores com maior representatividade no ano de 2006 são:

- Energias, constituído por 7 empresas:
  - PT Comunicações;
  - Petróleos de Portugal;
  - EDP;
  - REN;
  - BP Portugal;
  - Repsol Portuguesa;
  - Transgás;
  - Cepsa.
- Grande Distribuição, constituído por 5 empresas:
  - Modelo Continente;
  - Pingo Doce;
  - Companhia Portuguesa de Hipermercados;
  - Lactogal;
  - Feira Nova.
- Telecomunicações, constituído por 4 empresas:
  - PT Comunicações;
  - TMN;
  - Vodafone Portugal;
  - Optimus.

Os restantes 4 sectores abaixo indicados, fazem parte dos menos representados no top 20 das maiores e maiores empresas em Portugal, sendo por isso constituídos por um menor número de empresas, nomeadamente:

- Transporte e Distribuição: TAP;
- Indústria Automóvel: Renault Nissan Portugal;
- Construção: Mota-Engil;
- Serviços Financeiros – RCI Gest.

Analisando a atualidade, verifica-se uma alteração do tecido nacional, uma vez, que em 2014 só temos 1 sector que se destaca em relação a todos os restantes 6 representados, como se pode observar no gráfico abaixo indicado (Fig. 7):



**Figura 7: Distribuição Portugal - 2014**

Fonte: elaboração própria

O sector das energias é o que se destaca, com uma representatividade de 50%, constituído por 10 empresas, nomeadamente: (i) Petróleos de Portugal, (ii) EDP – Serviço Universal, (iii) Galp Gás Natural, (iv) EDP Distribuição – Energia, (v) EDP, (vi) Repsol Portuguesa, (vii) Saipem (Portugal), (viii) BP Portugal, (ix) Cepsa, (x) EDP – Gestão da produção de energia, todas estas empresas têm o seu *core business* na produção e distribuição de combustíveis.

Os remanescentes 6 sectores representam os restantes 50% da totalidade, sendo que destes, 20% é representado pela grande distribuição, que é o segundo mais representado para este ano com 4 empresas, nomeadamente: (i) Pingo Doce; (ii) Modelo Continente, (iii) Auchan; (iv) Wellax Food Logistics.

Os restantes 5 sectores abaixo indicados, fazem parte dos menos representados no top 20 das maiores e maiores empresas em Portugal, e representam os restante 30% da totalidade, nomeadamente:

- Transporte e Distribuição: TAP;
- Telecomunicações: PT Comunicações e MEO;
- Indústria Automóvel: Volkswagen Autoeuropa;

- Química: Portucel Soporcel Fine Paper;
- Construção: EP – Estradas de Portugal.

Assim, verifica-se que os sectores com mais representatividade ao longo deste período em análise se vão resumir a apenas dois, que vão adquirindo um maior poder ao longo do tempo, sendo eles o das energias e da grande distribuição. Todos os outros apesar de serem os mais representados em Portugal, porque fazem parte do Top 20 das maiores e melhores empresas que operam em Portugal, não conseguem acompanhar o crescimento dos dois sectores anteriores.

Como se pode verificar em 1996 e 2006, ainda existiram dois sectores que acompanharam o sector energético e da grande distribuição, nomeadamente o da indústria automóvel em 1996 e o das telecomunicações em 2006, mas em 2014 não se verifica o mesmo. O sector energético é absolutamente dominante em relação a todos os outros, seguindo-se o da grande distribuição.

### **Análise Comparativa**

A análise comparativa entre Portugal e os Estados Unidos da América permite verificar que as duas nações em estudo percorreram caminhos diferentes no desenrolar das suas evoluções, dando origem a tecidos empresariais diversificados.

Perante a análise longitudinal (1996-2014), verifica-se uma maior diversificação sectorial nos EUA do que em Portugal, fruto da análise dos três períodos em referência (1996-2006-2014).

A nível nacional identifica-se uma estagnação sectorial desde 1996 até à atualidade, tendo em conta que os sectores que se destacam recaem sempre nas *commodities* e na grande distribuição, sugerindo um baixo grau de industrialização.

Há uma tentativa da indústria automóvel e das telecomunicações acompanharem a evolução dos sectores com maior relevância a nível nacional, porém sem sucesso, em 2014 as energias (que envolve mercado do petróleo e da eletricidade) obteve o maior crescimento dos últimos anos, seguindo este exemplo o sector da grande distribuição que lidera com o anterior o mercado nacional.

Nos Estados Unidos da América, a situação é diferente do caso nacional. Esta nação apresenta uma reconfiguração sectorial expressa pelo seu crescente grau de industrialização.

Inicialmente, quem liderava os mercados tal como em Portugal, eram as *commodities* e a grande distribuição, porém, desde início, esta liderança foi acompanhada pelo sector tecnológico (IBM, GE e HP).

No decorrer dos anos, apesar das *commodities* liderarem o tecido empresarial americano, o que se verifica também em Portugal, essa liderança nunca foi isolada, pois o sector tecnológico adquire uma representação permanente no decorrer dos anos.

Uma outra diferença entre as duas nações é que nos EUA, durante os períodos em análise, a representatividade sectorial foi diversificada, pois longitudinalmente novos sectores foram adquirindo uma maior relevância, como foi o caso dos serviços financeiros em 2006 e o caso do sector farmacêutico em 2014.

Ainda que as *commodities* nos EUA tenham grande relevância até aos dias que correm, uma diferença em relação a Portugal é que as empresas que representam este sector no caso americano variam, não se verificando o mesmo a nível nacional.

## **CAPÍTULO V – CONCLUSÕES E ASPETOS FINAIS**

### **5. Conclusões**

#### **5.1 Conclusões e reflexões retiradas da investigação**

Apesar dos planos de investimento realizados em Portugal, como se pode confirmar na tabela abaixo (Tab.2), podemos verificar uma estagnação do tecido empresarial português, tendo em conta que os sectores predominantes (sector energético, da grande distribuição e das telecomunicações), ao longo do período em referência neste estudo, dominam o mercado nacional em relação a todos os outros em estudo, ou seja, há uma escassez na variabilidade sectorial bem como nas empresas representativas de cada sector.

Programa	Objetivos	Valor (€)
<b>PEDIP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incentivar as empresas a fundamentar de forma integradas as suas decisões de investimento a médio e longo prazo;</li> <li>Apoiar investimentos de investigação e desenvolvimento promovidos por empresas industriais;</li> <li>Contribuir para o desenvolvimento de estratégias endógenas das empresas;</li> <li>Estimular a melhoria da competitividade das empresas;</li> <li>Apoiar estratégias de preenchimento de nichos de mercado e de tecnologia muito específicos;</li> <li>Promover a certificação de Sistemas de garantia da Qualidade nas empresas e a certificação dos produtos.</li> </ul>	501 milhões
<b>PRIME</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Dinamizar as empresas: <ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas de Incentivos à Modernização Empresarial;</li> <li>Apoiar o investimento Empresarial;</li> <li>Melhorar as Estratégias Empresariais;</li> <li>Fomento do Empreendedorismo.</li> </ul> </li> <li>❖ Qualificar os recursos Humanos: <ul style="list-style-type: none"> <li>Incentivar os Investimentos em Recursos Humanos.</li> </ul> </li> <li>❖ Dinamizar a envolvente empresarial: <ul style="list-style-type: none"> <li>Incentivar a Consolidação de Infraestruturas;</li> <li>Apoios a Parcerias Empresariais;</li> <li>Dinamizar Mecanismos de Inovação Financeira Empresarial;</li> <li>Internacionalizar a Economia.</li> </ul> </li> </ul>	1,8 mil milhões
<b>QREN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualificar a população portuguesa;</li> <li>Valorizar o conhecimento, a ciência, a tecnologia e a inovação;</li> <li>Promover níveis elevados e sustentados de desenvolvimento económico e sociocultural e de qualificação territorial;</li> <li>Valorizar a igualdade de oportunidades;</li> <li>Aumentar a eficiência e qualidade das instituições públicas.</li> </ul>	21,5 mil milhões

**Tabela 2: Modelos de Influência na Direção Estratégica Portuguesa**

Fonte: adaptado de PEDIP (Decreto-Lei n. 205/88 de 16 de junho. Diário da República n. 137/88 – I Série A. e [www.qca.pt](http://www.qca.pt))

PRIME ([www.prime.min-economia.pt](http://www.prime.min-economia.pt))

QREN ([www.qren.pt/](http://www.qren.pt/))



A tabela dos Modelos de Influência na Direção Estratégica Portuguesa apresenta três dos modelos que visaram o desenvolvimento da indústria portuguesa, bem como incentivar a modernização da economia portuguesa e aplicar políticas comunitárias de coesão económica e social em Portugal.

Assim, os mesmos abrangem os períodos de 1988-1999 para o PEDIP, 2000-2006 para o PRIME e 2007-2014 para o recente QREN, perfazendo um total de 26 anos desde o primeiro até ao programa mais recente, ainda em vigor.

O objetivo de todos os programas acima referidos tem a mesma finalidade ao longo destes 26 anos, que se traduz na revitalização da indústria e economia portuguesa através de incentivos aos vários projetos apresentados pelas empresas nacionais, nas mais diversas áreas.

Estes três modelos e todos os seus projetos associados capitalizam um total de aproximadamente 24 mil milhões de euros gastos até à data.

Assim, podemos concluir que apesar das quantias avultadas gastas para a revitalização da indústria e economia portuguesa bem como para a recapitalização do tecido empresarial português através dos programas apoiados pelos fundos comunitários e com a aprovação do governo português, estes não apresentaram os resultados positivos pretendidos, em face do efeito de mutação estrutural quase nulo. Ou seja, após o estudo da evolução sectorial em Portugal, verifica-se que o topo da economia não se altera uma vez que existe a predominância do sector energético – um sector com um peso anómalo particularmente quando se tem em conta que é um fator de input básico, da grande distribuição e das telecomunicações em ter uma maior representatividade face aos outros sectores representados no mercado nacional bem como uma inércia nas empresas representativas de cada sector, ou seja, estas não apresentam variabilidade uma vez que os sectores são representados normalmente pelas mesmas empresas.

Esta constatação é particularmente relevante quando atentamos nos EUA, que comparando a Portugal é um país bem diferente do caso nacional, pois este além de sofrer mutações sectoriais ao longo do mesmo período em análise apresenta variabilidade nas empresas que constituem os respetivos sectores.

Assim, concluiu-se que a economia portuguesa apesar do esforço de direção estratégica da política económica no sentido de mutação estratégica sectorial, e do concomitante volume de investimento financeiro realizado, na realidade a economia portuguesa evidencia o aprofundamento do efeito das macrocefalias e debilidades que se tentava corrigir.

## **5.2 Aspetos Finais**

### **5.2.1 Limitações do trabalho**

No âmbito da elaboração do presente trabalho e atendendo à extensão do tema em análise, o acesso à informação e o tempo disponível para a manipulação de todos os dados relevantes foram algumas das limitações que devem ser tomadas em consideração.

Na elaboração das bases de dados em Excel segundo pesquisas realizadas na revista portuguesa Exame e na americana Fortune verifica-se que a recolha de informação na revista portuguesa foi muito mais dificultada que na revista americana. O acesso às publicações que têm informação sobre 500 Maiores e Melhores empresas em Portugal pode ser obtido através da revista Exame ou pela publicação anual do Diário de Notícias das «1000 maiores empresas».

Quer de uma ou outra publicação o acesso físico e/ou digital das mesmas foi extremamente difícil.

A alternativa do acesso às publicações do Diário de Notícias foi completamente inviável quer pelos horários de pesquisa que praticam, quer pelo método limitado de recolha de informação que impõem (proibido o uso de suporte digital) quer pelos preços praticados para reproduzir informação que detêm, o que inviabilizou a utilização da informação.

No caso da utilização das publicações da revista Exame, o acesso também não foi fácil pelo que inicialmente foi contactada a editora da revista, que recusou a consulta das mesmas, sendo que a única alternativa que dispunham era a compra de todas as publicações necessárias para a realização deste estudo. Tendo em conta que o preço praticado pela editora para a compra das publicações era muito dispendioso (todas as publicações mais antigas tinham um custo superior a 2,5 vezes o atual preço praticado no mercado), essa alternativa foi inviabilizada.

Assim, a única possibilidade encontrada para o acesso à informação pretendida foi através da consulta das publicações através da Biblioteca Nacional e da Universidade Lusíada de Lisboa, sendo que a primeira também teve ainda alguns custos associados, porém muito inferiores às anteriores possibilidades o que viabilizou o avanço na pesquisa.

Um fator penalizador de ter apenas a Biblioteca Nacional e a Universidade Lusíada de Lisboa como ponto de acesso às publicações foi a limitação quanto ao número de publicações que ambas detinham da revista Exame, pois as mesmas não tinham todas as revistas nas suas posses.

O tempo disponível para toda a manipulação dos dados também foi afetado por consequência das limitações da obtenção da informação. A solução utilizada para colmatar possíveis falhas passa por analisar o topo da economia nacional representado pelas 20 empresas iniciais.

### **5.2.2 Implicações para o futuro**

Relativamente a sugestões para futuros estudos é fundamental direccionar a recolha de dados e análises dos mesmos para outras vertentes, nomeadamente na análise das 1000 maiores empresas nacionais e analisar no âmbito das PME, por exemplo as 1000 maiores PME. Ou seja, o ideal no futuro passa por obter uma maior amostra de dados e, canalizar a investigação para uma recolha mais pormenorizada dos dados de forma a que se consiga afinar as conclusões, para perceber por exemplo se são as PME o motor da economia nacional.

Assim, quanto ao presente estudo este demonstra que poucos são os sectores que dominam a economia nacional, traduzindo-se ao longo dos anos em apenas três sectores, sendo eles o energético, o da grande distribuição e o das telecomunicações. Contudo, os dois primeiros são os que têm uma grande representatividade em relação a todos os outros representados no mercado.

Será interessante numa abordagem futura um estudo que além de utilizar uma amostra maior, o que permite verificar com maior evidência a tendência da população e verificar em maior contraste a evolução sectorial em Portugal, afunile mais o estudo para que se perceba quais as empresas que têm um maior impacto no tecido empresarial português. Serão as pequenas e médias empresas (PME)? Existirá algum rejuvenescimento do tecido empresarial a este nível,



que por exemplo, evidencie uma capacidade inovadora e empreendedora sem o controlo ou influência das políticas do Estado?

## Bibliografia

Albuquerque, E. (2004). Christopher Freeman: The “National System of Innovation” in Historical Perspective. *Revista Brasileira de Inovação*. 3 (1), 9-14.

Alves, A. (2008). *A competitividade dos territórios num contexto de globalização: uma utopia ou uma realidade?*. Paper apresentado no VI Congresso Português de Sociologia, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa.

Amaral, L. (2014, abril). *O Projeto Porter e o Impasse Português*. Paper apresentado no Seminário Contruir as Vantagens Competitivas de Portugal 20 Anos depois do “Relatório Porter”, ISEG, Lisboa.

Amaral, L. M. (2015, janeiro). *Clusters e Política industrial: O Caso Português*. Paper apresentado no Seminário sobre Clusters / CCDRLVT, Lisboa.

Bado, A. (2004). Das vantagens comparativas à construção das vantagens competitivas: uma resenha das teorias que explicam o comércio internacional. *Revista de Economia e relações internacionais*, vol. 3 (5).

Bauman, Z. (1998). *Globalization: The human consequences*. 1<sup>st</sup> Ed. Inglaterra: Blackwell

Binotto, E., Nakayama, M. K. (2000). *Os reflexos das mudanças no mercado de trabalho*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Read, 6, 3-4.

Burnes, B. (2004). *Managing change: A strategic approach to organizational dynamics*. 4th Ed. Harlow: Prentice Hall.

Canadas, N. (1994). *O PEDIP e a Política Industrial para Portugal nas vésperas do Séc. XXI*. Coimbra: Coimbra Editora.

Chorincas, J. (2003). Dinâmicas Regionais em Portugal – Demografia e Investimentos. *In Departamento de Prospetiva e Planeamento*. Acedido em 28/04/2015, em [http://www.avedigital.pt/archive/doc/dinamicas\\_regionais\\_1\\_.pdf](http://www.avedigital.pt/archive/doc/dinamicas_regionais_1_.pdf).

Comission of the European Communities. (1990). The Specific Programme for the Development of Portuguese Industry. *Commision*. Acedido em 29/04/2015, em <http://aei.pitt.edu/5703/1/5703.pdf>

Conceição, O. (2000). A centralidade do conceito de inovação tecnológica no processo de mudança estrutural. *Contemporâneos*, vol. 21, 58-76.

Costa, F. (2015). O Profeta da Inovação – Joseph Schumpeter e a Destruição Criativa. In Cidadania & Cultura. Acedido em 23/04/2015, em <https://fernandonogueiracosta.wordpress.com/2012/04/13/o-profeta-da-inovacao-joseph-schumpeter-e-a-destruicao-criativa/>

Coutinho, E. S., Peixoto, F. V., Filho, P. Z., Amaral, H. F. (2005). De Smith A Porter: Um Ensaio Sobre As Teorias De Comércio Exterior. *Revista De Gestão Usp*, Vol. 12.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2003). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. (2nd Ed). Lisboa: Editora RH.

D'Aveni, R. & Gunther, R. (1994). *Hypercompetition: Managing the Dynamic of Strategic Maneuvering*. United States Of America: The Free Press

David, A. (2012, março). Mira Amaral lamenta que relatório Porter tenha sido esquecido. In RTP Notícias. Acedido em 28/04/2015, em <http://www.rtp.pt/noticias/index.php?article=533546&tm=6&layout=123&visual=61>

Decreto-Lei n. 205/88 de 16 de junho. Diário da República n. 137/88 – I Série A.

Dix, G. (2014). Ricardo's discursive demarcations: a Foucauldian study of the formation of the economy as an object of knowledge. *Erasmus Journal for Philosophy and Economics*, 7.

Drucker, P.F. (1985). Inovação e Espírito Empreendedor (Entrepreneurship): prática e princípios. São Paulo: Pioneira.

Exame. (2012). Ranking 500 Maiores e Melhores. Portugal: Lisboa. 2012

Fernandes, D. (2002). Michael Porter arrasa sete anos «socialistas». In Público. Acedido em 07/04/2015, em <http://www.publico.pt/economia/noticia/michael-porter-arrasa-sete-anos-socialistas130570>

Fonseca, J. (1998). Innovation: a property of complex adaptive social systems. Dissertação de doutoramento não publicada, University of Herfordshire, Reino Unido.

Fonseca, S. (2013). A propósito de reindustrialização: a aprovação do PEDIP, uma efeméride a comemorar. Público. Acedido em 16/04/2015 em <http://www.publico.pt/opiniao/jornal/a-proposito-de-reindustrializacao-a-aprovacao-do-pedip-uma-efemeride-a-comemorar26055632>

Freeman, C. (1974). The Economics of Industrial Innovation. London: Frances Pinter.

Freeman, C., Soete, L. (2008). A microeconomia da inovação: A teoria da firma. In C. Freeman & L. Soete (Eds), A economia da inovação industrial. Brasil: Unicamp

Lundvall, B.-A.(1992). National Systems of Innovation. London: Pinter

Lundvall, B.-A. (2002). Towards a learning society. Conceição, P., Heitor, M., and Lundvall, B.-A (Eds.), Innovation, Competence Building And Social Cohesion In Europe: Towards a Learning Society. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Lundvall, B.-A., Johnson, B., Andersen, E., & Dalum, B. (2002). National systems of production, innovation and competence building. Research Policy, 31, 217.

Lundvall, B.-A. (2004). Introduction to ‘Technological infrastructure and international competitiveness’ by Christopher Freeman. Industrial and Corporate Change, 13 (3), 531–539. DOI: 10.1093/icc/dth021

Martins, A. (1997). Critérios de análise de projetos de investimento: do PEDIP I ao PEDIP II. In Impactum Coimbra University Press. Acedido em 01/05/2015, em [https://digitalis-dsp.sib.uc.pt/bitstream/10316.2/26231/1/BoletimXL\\_Artigo6.pdf](https://digitalis-dsp.sib.uc.pt/bitstream/10316.2/26231/1/BoletimXL_Artigo6.pdf).

Mateus, A. (2013). 25 Anos de Portugal europeu: A economia, a sociedade e os fundos estruturais. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.

Moricochi, L., & Gonçalves, J. (1994). Teoria do desenvolvimento económico de Schumpeter: uma revisão crítica. In *Informações Económicas*, vol. 24. Acedido em 02/05/2015, em <ftp://ftp.sp.gov.br/ftpiea/tec3-0894.pdf>

Nelson, R., & Sidney, Winter. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap Press/Harvard University Press: Cambridge.

Kupfer, D. (1990). Padrões de concorrência e competitividade. *Revista economia e tecnologia*, 265.

Krugman, P. R. (1986). *Introduction: New Thinking About Trade Policy*. In Krugman (Ed.), *Strategic Trade Policy and the New International Economics*. Cambridge: The MIT Press

OECD. (2002). *Frascati manual. proposed standard practice for surveys on research and experimental development*. Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD).

OECD. (2005). *Statistical definition of biotechnology*. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD).

Pinto, I. (2012). A estratégia de Michael Porter ainda resulta? 20 anos depois?. In *Dinheiro Vivo*. Acedido em 02/04/2015, em [http://www.dinheirovivo.pt/economia/interior.aspx?content\\_id=3906955](http://www.dinheirovivo.pt/economia/interior.aspx?content_id=3906955)

Porter, M., (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Harvard Business Review

Porter, M. (1998) - *Clusters and the New Economics of Competition*. [On-line]. – Harvard Business Review (Nov-Dec), 1998. – Reprint number 68609. Acedido em 07/06/2015, em URL: <http://www.wellbeingcluster.at/magazin/00/artikel/28775/doc/d/porterstudie.pdf?ok=j>

Porter, M. (1999). *Competição: estratégias competitivas essenciais*. (13th Ed). Rio de Janeiro: Editora Campus.

Portugal, M. N. (2012). *Características dos Clusters Criativos e o seu Papel na Dinamização do Empreendedorismo. O Caso Lxfactory*. Dissertação de Mestrado, Universidade Europeia, Lisboa



Portugal, M.N. (2015). Empreendedorismo. Gestão Estratégica. Lisboa: Escolar Editora.

Quesado, F. J. (2012). O relatório de Porter. In Jornal Económico. Acedido em 31/03/2015, em [http://economico.sapo.pt/noticias/o-relatorio-porter\\_155145.html](http://economico.sapo.pt/noticias/o-relatorio-porter_155145.html)

Rádio Notícias TSF. (2012, março). Mira Amaral considera que Governo deve aplicar relatório Porter. Acedido em 22/04/2015, em [http://www.tsf.pt/PaginaInicial/Economia/Interior.aspx?content\\_id=2347126&page=-1](http://www.tsf.pt/PaginaInicial/Economia/Interior.aspx?content_id=2347126&page=-1)

Regulamento n.º 2053/88 do Conselho de 24 de junho de 1988. Conselho Europeu.

Rocha, M., (2012). Vantagens Competitivas De Portugal - O Relatório Porter Revisitado 20 Anos Depois. In Plataforma de Associações da Sociedade Civil Online. Acedido em 13/01/2015, em <http://pasc-plataformaactiva.blogspot.pt/2012/09/vantagens-competitivas-de-portugal-o.html>

Santos, D., Botelho, L., & Silva, A. (2006). Ambientes cooperativos no sistema nacional de inovação: o suporte da gestão do conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina.

Schumpeter, J. A. (1942). Capitalism, Socialism and Democracy. London: Unwin.

UCPT. - Indústrias Criativas – Documento de Trabalho nº 2. [On-line]. – Lisboa: Unidade de Coordenação do Plano Tecnológico – Portugal a Inovar, 2008 – Acedido em 19/05/2015, em [http://static.publico.pt/docs/politica/planotecnologico/Doc\\_2.pdf](http://static.publico.pt/docs/politica/planotecnologico/Doc_2.pdf)

Villela, T., & Magacho, L. (2009). Abordagem histórica do sistema nacional de inovação e o papel das incubadoras de empresas na interação entre agentes deste sistema. XIX Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. Seminário realizado na Conferência Inovação e Empreendedorismo, Brasil.